

# “Dijitalleşme sürecini idari olarak yürütebilen şirketler başarılı olacak”

KASIDER Başkanı Sema Tüfekçiler, tecrübeli isimlerle yaptığı röportaj serisine Marsh Risk Danışmanlığı risk yöneticilerinden Neslihan Say ile devam ediyor. Say, sigorta sektöründe dijitalleşmenin etkisi hakkında “Bu süreci sadece teknolojik olarak değil idari olarak doğru yöneten şirketler başarılı olacak” dedi.

KASIDER Başkanı Sema Tüfekçiler, tecrübeli isimler ile yaptığı röportaj serisine Marsh Risk Danışmanlığı risk yöneticilerinden Neslihan Say ile devam ediyor. Say, sigorta sektöründe dijitalleşmenin etkisi hakkında “Bu süreci sadece teknolojik olarak değil idari olarak doğru yöneten şirketler başarılı olacak” dedi.

## **Kısa bir özgeçmişinizi paylaşabilir misiniz?**

Robert Lisesi ve İstanbul Teknik Üniversitesi çevre mühendisliği sonrasında Bremen Üniversitesi tropik su ekolojisi bölümünde yüksek lisansımı tamamladım. Risk yönetimi dünyasına girişim Marsh Risk Danışmanlığı’nda çevre ve iş güvenliği konularında risk danışmanı olarak görev almamla başladı.

Sonrasında sabit kıymet risk analizi, kurumsal risk yönetimi ve süreç yönetimi projelerinin yönetimini üstlendim ve Türkiye, Doğu Avrupa ve Orta Doğu’da pek çok farklı yapıda sektöre risk yönetimi danışmanlığı hizmeti verdim.

Sigorta ve risk yönetimi sektöründe dijitalleşmenin hız kazanmasıyla birlikte, Marsh bünyesinde operasyonel mükemmellik ve süreç iyileştirme kapsamında hem yerel hem de küresel yapılandırmanın proje yönetiminde bulundum. Bu sırada yapmakta olduğum MBA bitirme projemin araştırmasını sigorta sektöründe dijitalleşme üzerine yaptım ve bu dönüşümün akademik alanda ele alınışını değerlendirme fırsatım oldu.



## **Dijital dönüşümün finans ve sigorta sektöründeki gelişimini, akademik olarak ele alınışına baktığınızda nasıl değerlendirirsiniz?**

Dijital dönüşüm, iş süreçlerinde büyük bir devinim yaratıyor. Tüketiciler olarak, dijital cihazlar ve çok sayıda çevrimiçi kaynakla güçlendirilmiş durumdayız. Şirketler, dijital dönüşümü benimseyerek tekrarlayan manuel görevleri otomatikleştirip çalışanların zamanından tasarruf etmeyi, çalışan verimliliğini artırarak işgücü maliyetlerini

düşürmeyi ve bu tasarrufla net işletme gelirini artırmayı hedefliyor. Veri hassasiyetine ve hıza uyum yeteneğine sahip olmak için pazarın ihtiyaçlarına uygun yeni çözümler sunabiliyorlar. Finans sektörü, dijital teknolojiyi diğer sektörlerden daha önce benimsedi ve bilgi ve iletişim teknolojilerini yoğun olarak kullanmaya devam ediyor. Bu durum finans sektörü için yalnızca teknolojiden öte bir iş stratejisi haline geldi. Sigortacılık sektörü de artan bir ivme ile dijital dönüşümü

benimsiyor. Bu dönüşüm, sigorta sektörü değer zincirinin tüm bileşenleri üzerinde etkiye sahip; satış, plasman, underwriting, pazarlama, poliçe yönetimi, hasar yönetimi ve hatta finans ve insan kaynakları gibi destekleyici bileşenler. Ürünler, mobil uygulamalar ve çevrimiçi kanallarla kişiselleştiriliyor. Bu durum, geleneksel satış ve pazarlama araçlarının yerini alma potansiyeline sahip. Dijitalleşen hizmet, sigorta hizmeti alan müşterilerin de en önemli beklentilerinden biri haline gelmiş durumda.

### **Sigorta sektörü için dijital dönüşüm fırsatlarını değerlendirdiğimizde öne çıkan alanlar nelerdir, örnek verebilir misiniz?**

Sigorta sektörü, veri toplama, işleme ve depolama, teminat oluşturma, hasar ölçümleme, risk havuzu oluşturmak için aktüeryal yöntemler kullanma ve aynı zamanda müşteriye hizmet verme gibi değer zincirinin her adımında bilgi ağından destek alıyor. Sektörde dijital uygulamaların getirdiği değişiklikler genel olarak üç kategoriye ayrılıyor: şirketlerin ve müşterilerin etkileşiminde meydana gelen değişiklikler; iş süreçlerindeki değişikliklerin otomasyonu ve / veya standartlaştırılması, böylece etkinlik ve verimliliklerinin iyileştirilmesi; ve yeni ürünlerin geliştirilmesi veya mevcut ürünlerin modifikasyonu.

Süreç iyileştirmesi, genellikle çevrimiçi ve otomatikleştirilmiş satış kanallarının geliştirilmesi, poliçe yönetimi veya hasar talebinin çözülmesi gibi hizmet yönetiminde gerçekleşiyor.

Müşteri ile şirketler arasındaki etkileşim şeklini değiştiren araçlara örnek olarak chatbot'lar, robotik süreç otomasyonu ve sosyal medyayı verebiliriz.

Dijital teknolojinin mevcut değer zincirine entegrasyonu, müşteri davranış ve tercihlerini esas alarak satış ve pazarlamada müşteri etkileşimi üzerinde etkili oluyor.

Müşteri verilerini toplamak, işlemek, kişiselleştirmek ve depolamak için yenilikçi modeller, müşteri sadakati ve deneyimindeki değişikliklere katkıda bulunuyor.

### **Sigortacılıkta dijital dönüşümden faydalanacak hizmet alanları nelerdir?**

Dijital dönüşümden en çok yararlanan adımlara örnek olarak bireysel risk özelliklerinin hesaplandığı underwriting ve risk yönetimini, sigorta şirketinin sunduğu hizmetin kalitesini belirleyen poliçe ve hasar yönetimini verebiliriz.

Ayrıca iş adımlarının büyük ölçüde bağlı olduğu destek işlevlerin de sağlam bir dijitalizasyona ihtiyacı var. Örneğin, muhasebe ve poliçe yönetimi arasındaki bağlantı koparsa ve eksik ödeme nedeniyle hasar talepleri çözülemezse, sonuç müşteriye kaybetmek veya para kaybetmek olabilir.

Ürünlerin pazarlanmasında, pazar ve tüketici araştırmalarında, hedef grupların analizinde, fiyatlandırma stratejisinin geliştirilmesinde ve iletişim stratejilerinin tasarlanmasında büyük veri yoğun olarak kullanılabilir.

Kitlelere ulaşmak için videolar, sosyal ağlar ve web siteleri gibi dijital araçlar da pazarlamada yaygın olarak kullanılıyor.

Ürün geliştirme ve fiyatlandırma için süreçlerde, risk havuzlarını daha iyi anlamak için büyük veri, özel sigortalara odaklanmak için nesnelerin interneti veya sözleşme oluşturmada blockchain kullanılabilir.

Büyük veri, davranışsal veri toplamayı kolaylaştırabilir ve hizmetin kişiselleştirilmesini sağlar.

Satışta, Müşteri İlişkileri Yönetimi'ndeki büyük verileri kullanarak, poliçeleri cloud'da depolayarak veya satış faaliyetlerinde chatbot ve yapay zeka kullanarak dijital araçlardan faydalanılabilir.

Mobil uygulamalar, web siteleri, çevrimiçi video kanalları dahil tüm sosyal ağ platformları satış hizmetinde kullanılabilir.

### **Bu dönüşümün yeni iş kurallarını oluşturmada, yeni hizmet yapıları veya iş modelleri kurmada nasıl bir etkisi var?**

Dijital dönüşümdeki gelişmeler sektörde yeni oyunculara yer açıyor. Bunların arasında küçük girişimlerin yanı sıra Amazon ve Google gibi daha büyük oyuncular da var. Ancak bu dijital devler, en güçlü kasları olan veri toplama, işleme ve depolama konusunda dünyanın farklı bölgelerinde farklı kurallara sahip sıkı sigorta mevzuatı nedeniyle sigorta sektörüne girme konusunda daha isteksizler. Diğer yanda, insurtech start-up'ları üç şekilde karşımıza çıkıyor; birincisi müşteri deneyimini hedefleyen ve buna göre ürünler yaratan şirketler, örneğin sözleşmeleri girmek, düzenlemek ve aynı zamanda mesaj gönderip alınabilen çevrimiçi bir araç yaratmak; ikincisi sigortalı ile sigorta şirketi arasında bir etkileşim ortamı olarak kalarak iş süreçlerini hedefleyen şirketler; üçüncüsü de pazarda yeni ürünler yaratmayı hedefleyen ve sigortalanabilir bir riski tüm spektrumda üstlenmeyen şirketler. Start-up'larının avantajı, otomasyon sayesinde tüketiciyle doğrudan bağlantıya sahip olmaları; örneğin chatbot vasıtasıyla zamanı, yeri ve tüketici ihtiyaçlarını optimize etmeleri. Bu nedenle, start-up'lar pazarlama stratejilerini de süreç odaklı bir yaklaşıma dayandırıyor.

### **Sigorta sektöründe dijital dönüşümün ortaya çıkaracağı zorluklar nelerdir?**

Karşılaşılabilecek en büyük zorluklardan biri, geleneksel iş modellerini değiştirmek olacaktır. Şirketler, dijital pazarda rekabet edebilmek için mevcut süreçlere dijital teknolojileri entegre etmelerini sağlayacak iyi bir stratejiye ihtiyaç duyacaklardır. Bunun dışında, veri şeffaflığı arttıkça, veri güvenliği ve gizliliği önemli konular haline geliyor. Müşteri, sigorta şirketleri, acenteler, eksperler, veri toplayıcı platformlar ve tıbbi hizmetler gibi hizmet

sağlayıcıları arasında çok sayıda veri aktarımı var. Bu veri aktarımı yasal bir tehdit oluşturuyor.

Veri ihlali tüketiciler arasında kolaylıkla yayılabildiği ve öğrenildiği için itibar tehlikelerine de açık. Bu da, sigorta şirketlerinin veri işlemlerini yönetiminde yük oluşturuyor.

Teknolojik gelişmeler dijital kanallar açısından birçok fırsatla birlikte geldiği için, özellikle kültürel değişimlere daha isteksiz olan toplumlarda müşteri bağlılığını kaybetme riskini de taşıyor.

Doğrudan temasın kesilmesi, ihmal edilemeyecek bir sorun. Dijital etkileşimi kişisel ilişki ile dengelemek çok önemli.

Bunların dışında, bir organizasyondaki isteksizlik ve direnç, şirketin karşılaştığı en temel zorluklardan. Şirketler dijital olarak büyüdükleri yeni çağda ne istediklerinin veya neye ihtiyaç duyduklarının net bir

resmini çizmezlerse dijitalleşmede başarısız olabilirler. Bir şirket, tüm organizasyonun desteği olmadan hedeflerine ulaşamaz.

### **Bu zorlukların üstesinden gelebilmek için şirketlerin izlemesi gereken yöntemler var mı?**

İlk yaklaşımlardan biri, bu kaçınılmaz dönüşümü stratejik uyumun bir parçası olarak ele almak. Şirketler yeni teknolojileri mevcut iş modelleriyle birleştirmek zorunda.

Dijital dönüşümler kültürel ve davranışsal uyumu gerektirir. İş yapış şekilleri değişirken, çalışanlara güç ve yetki vermek bu engelin aşılmasına yardımcı olabilir. Kritik rollere sahip kişilere değişim yaratmada önemli roller verilmesi de onları güçlendirebilir.

Veri güvenliği risklerine karşı, veri ihlali ile ilgili riskin nerede olduğunu anlamak için risk

değerlendirmesi yapılabilir ve daha sonra bulunan tüm riskler analiz edilerek önleyici tedbirlerle ortadan kaldırılabılır.

Çalışanları bilgiye daha kolay ulaşılabilir hale getirmek önemli. Standart operasyon prosedürleri yeni teknolojileri içerecek şekilde değiştirilmelidir. Dijital dönüşümde şeffaf iletişim esastır. Çalışanların bu değişikliklerin neden gerekli olduğunu anlamasına izin vermek gerekir.

İnsan kaynakları tarafında, başarının en önemli unsurlarından biri doğru, dijital odaklı liderin yer alması.

Liderlerin rolleri, bireysel girişimlerde ve program yönetiminde spesifik olmalı ve bu kişiler tam zamanlı olarak bu değişikliğe atanmalı. Ayrıca, şirket, dijital değişimde başarıya ulaşmak için geleceğin işgücü olarak organizasyon genelinde yeni yetenekler geliştirebilmelidir.

